

## واکاوی انتظارات مدیران ارشد و صف سازمان‌ها از دپارتمان منابع انسانی (مورد مطالعه: شرکت‌های گروه صنعتی ایران خودرو)

علی بنیادی نائینی<sup>۱\*</sup>

علیرضا مسیبی<sup>۲</sup>

سحر مهاجرانی<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۸/۰۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۸/۲۸)

### چکیده

مدیریت منابع انسانی از مهم‌ترین فرآیندهای مدیریتی و پشتیبانی در همه سازمان‌هاست. این فرآیند که قبل از استخدام کارکنان در سازمان آغاز شده و تا پس از انفصال کارکنان از سازمان هم ادامه می‌یابد، می‌تواند موجب ایجاد و تقویت مزیت‌های رقابتی قابل اتکایی برای سازمان‌ها شود. برخی تجارب دلگرم‌کننده‌ای در مورد نقش تعیین‌کننده و مؤثر این حوزه در موفقیت‌های سازمان‌ها در دست است، ولی در تعداد بیشتری از سازمان‌ها، حوزه منابع انسانی هنوز نتوانسته است مشارکت موثری در سرنوشت استراتژیک سازمان و تحقق اهداف بلندمدت ذی‌نفعان داشته باشد. پژوهش حاضر به واکاوی انتظارات مدیران ارشد و صف سازمان‌ها از حوزه منابع انسانی در شرکت ایران خودرو می‌پردازد. روش تحقیق، از نظر هدف، بنیادی-کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات، توصیفی و از نوع پیمایشی است. استراتژی پژوهش، ترکیبی از روش‌های کیفی (تحلیل محتوا و نگاشت‌شناختی) و نیز کمی (معادلات ساختاری) پایه‌ریزی گردیده است. پس از بررسی‌های انجام شده ۱۵ عامل به عنوان عوامل اصلی مورد انتظار مدیران ارشد و صف سازمان‌ها از حوزه منابع انسانی شرکت ایران خودرو تعیین گردید. همچنین، بر اساس روش معادلات ساختاری جهت آزمون فرضیه‌ها مشخص گردید که متغیرهای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، طراحی و استقرار نظام آموزشی، اطلاع‌رسانی و شفافیت امور، الگوبرداری، توجه به درون داده‌های سیستم مدیریت منابع انسانی، بهبود نظام جذب و نگهداری و در نهایت استقلال و اختیار بر بهبود نظام پرداخت تأثیر دارند. همچنین نتایج پژوهش بیانگر تأثیر بهبود نظام پرداخت‌ها بر رضایت مدیران است.

**واژگان کلیدی:** واکاوی انتظارات مدیران ارشد، مدیریت منابع انسانی، واکاوی انتظارات مدیران صف، دپارتمان منابع انسانی

<sup>۱</sup> استادیار مدیریت و مهندسی کسب و کار، دانشکده مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت ایران (نویسنده مسئول)  
bonyadi@iust.ac.ir

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری تصمیم‌گیری و سیاستگذاری دانشگاه علم و صنعت ایران، تهران

<sup>۳</sup> کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه علم و صنعت ایران

## مقدمه

همان‌گونه که کارخانه‌ها، ماشین‌آلات و دیگر سرمایه‌های مادی بخشی از ثروت ملل شمرده می‌شوند، سرمایه‌های انسانی نیز بخشی از این ثروت هستند. بدون شک اموری چون فناوری، ائتلاف‌های جهانی و نوآوری، در آینده بر مزیت رقابتی اثر می‌گذارند اما گردش هریک از این امور در گرو استعداد نیروی انسانی است. بنابراین، در آینده مزیت استراتژیک و اقتصادی نصیب سازمان‌هایی خواهد شد که بتوانند در بازار بهتر از سایرین، گروهی متنوع مشتمل بر بهترین و درخشان‌ترین استعداد‌های انسانی را جذب کرده، پرورش داده و ضمن به‌کارگیری اثربخش، نگهداری کنند (آمالودوپکی و سوب<sup>۱</sup>؛ ۲۰۱۴؛ بهلولی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷؛ دنلیس و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷؛ مارچینگتون<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵؛ پاندی و کومار<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷؛ استون و دیدریک<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵).

اقتصادهای دانش‌محور، مدیریت استراتژیک، نیروی انسانی را کلیدی‌ترین منبع سازمان برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی می‌داند (دیدریک و استون، ۲۰۱۴؛ دلری و رومی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷؛ رنکما و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۷). از سوی دیگر، در محیط‌های رقابتی کنونی برای اطمینان از اجرای اثربخش استراتژی‌های کسب و کار سازمان، اتخاذ تصمیمات کارا در خصوص ابعاد مختلف حوزه منابع انسانی اهمیت ویژه‌ای دارد. این همان مفهوم هم-سویی حوزه منابع انسانی با کل سازمان است که مورد تأکید مطالعه حاضر است و در این میان متولیان حوزه کارکنان در قالب مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها نسبت به ایجاد و توسعه این هم‌سویی نقش اصلی را ایفا می‌نمایند. مدیریت منابع انسانی می‌تواند موجب ایجاد و تقویت مزیت‌های رقابتی قابل‌اتکایی برای سازمان‌ها شود (دلری و رومی<sup>۷</sup>، ۲۰۱۷؛ کیم و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۷؛ استون و دیدریک، ۲۰۱۵). این حوزه باید بتواند استراتژی سازمان را به نتیجه، مأموریت سازمان را به اقدام، و چشم‌انداز سازمان را به هدفی ارزشمند و شایسته فداکاری و وفاداری از نگاه کارکنان تبدیل کند (آمالودوپکی و سوب<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴؛ دیدریک و استون، ۲۰۱۴).

مسئولیت منابع انسانی، دیگر صرفاً برعهده واحد منابع انسانی نیست، بلکه برعهده جامعه منابع انسانی وسیع‌تری است. مشاوران و در نهایت، مدیران ارشد و بالاترین مقام اجرایی و تصمیم‌گیری در سازمان‌ها هستند که در این زمینه مسئولیت دارند (آرتور و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۶؛ نارانجو<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۶؛ شاو و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۶؛ سیکورا و فریس<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۴).

این در حالی است که با استناد به پژوهش‌های سازمانی ۵۰ تا ۷۰ درصد از برنامه‌های سازمان‌ها، شکست می‌خورند زیرا از سوی منابع انسانی و فرهنگ سازمان پشتیبانی نمی‌شوند. ضعف هم‌سویی استراتژیک

1. Amalou-Döpke & Süß
2. Bohlouli et al.
3. Daniels et al.
4. Marchington
5. Pandey & Kumar
6. Stone & Deadrick
7. Delery & Roumpi
8. Renkema et al.
9. Kim et al.
10. Arthur et al.
11. Naranjo
12. Shao et al.
13. Sikora & Ferris

روش‌ها و برنامه‌های منابع انسانی با اهداف و نیازهای کسب و کار از عمده‌ترین عواملی است که در تبیین علل این شکست به آن اشاره می‌شود. در این میان مدیران ارشد به عنوان اداره‌کننده، تصمیم‌گیرنده‌های استراتژیک، رهبر، کارفرما و مجری نقش‌های ارتباطی، چه در داخل سازمان و میان حوزه‌های مختلف و چه خارج از سازمان، نقش به‌سزایی در بیان و انتقال دیدگاه‌ها و انتظارات خود از حوزه‌های مختلف سازمان خصوصاً حوزه منابع انسانی به‌عنوان مترجم اصلی استراتژی‌های کلان سازمان به سطوح کارکنان بر عهده دارند. در کنار آن، مدیران صف در بسیاری از سازمان‌ها فعالیت‌هایی را انجام می‌دهند که به طور سنتی در حیطه اختیارات واحد منابع انسانی قرار می‌گیرد (آرتور و همکاران، ۲۰۱۶؛ فلیکینگر<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶؛ کیم و همکاران، ۲۰۱۷؛ استون و دیدریک، ۲۰۱۵).

مطالعه مؤسسه منابع انسانی و توسعه انگلستان CIPD<sup>۲</sup>، نشان داد هر جا که کارکنان نگرش مثبتی به رابطه شان با مدیران خط مقدم‌شان داشته باشند، به احتمال قوی رضایت شغلی، تعهد و وفاداری بالاتر و درنهایت، عملکرد بالاتری خواهند داشت در این مطالعه همچنین مشخص شد فعالیت‌های بسیاری نظیر ارزیابی عملکرد، آموزش، قدردانی، ارتباطات و... در حوزه منابع انسانی است که مدیران صف در آنها می‌توانند نقش مؤثری ایفا کنند (فلیکینگر و همکاران، ۲۰۱۶؛ نارانجو، ۲۰۱۶، شالو و همکاران، ۲۰۱۶). اگرچه این فرآیندها ممکن است توسط واحد منابع انسانی طراحی شوند، اما بدون کمک و لحاظ نمودن نظرات و انتظارات مدیران صف نمی‌توانند به گونه‌ای مؤثر اجرا و عملیاتی شوند. بر این اساس، نقش مدیر صف از این جهات اهمیت دارد: (۱) اجرای خط‌مشی‌ها و رویه‌های منابع انسانی، یا صورت واقعی به آنها دادن؛ (۲) اقدام براساس مشاوره واحد منابع انسانی؛ و (۳) کنترل جریان کار از طریق هدایت و راهنمایی کار سایرین (هوک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴؛ کیم و همکاران، ۲۰۱۷؛ رود و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶؛ ترولن<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

از این رو، بررسی، واکاوی و شناسایی انتظارات، خواسته‌ها و نظرات مدیران ارشد از حوزه منابع انسانی و همچنین مدیران اجرایی و صف در سازمان‌ها خصوصاً سازمان‌های پیچیده و استراتژی محور در ایجاد هم‌سویی استراتژیک بین منابع انسانی با فرآیندهای اجرایی و کلان سازمان می‌تواند از جهات مختلف مورد توجه قرار گیرد (آرتور و همکاران، ۲۰۱۶؛ هوک، ۲۰۱۴؛ کیم و همکاران، ۲۰۱۷؛ ترولن و همکاران، ۲۰۱۶). بنابراین این مطالعه با هدف شناسایی دیدگاه‌ها و انتظارات مدیران ارشد و صف شرکت از حوزه منابع انسانی انجام شده و بدنبال پاسخ به این سوال می‌باشد که مدل شناسایی دیدگاه‌ها و انتظارات مدیران ارشد و صف شرکت از حوزه منابع انسانی چگونه مدلی است؟

- 
1. Flickinger
  2. Chartered Institute of Personnel and Development
  3. Hooke
  4. Rode et al.
  5. Trullen

## مروری بر ادبیات پژوهش و پیشینه تحقیق

### ➤ ادبیات موضوع

اگر دستور کار آینده برای خلق ارزش، باید از سوی منابع انسانی آرایه شود، نقش های جدیدی باید برای مدیران و مشاوران منابع انسانی تعریف شوند. طی چند سال گذشته، نقش های حرفه ای منابع انسانی اغلب به شرح زیر آرایه شده است: (دانیلز و همکاران، ۲۰۱۷؛ دیدریک و استون، ۲۰۱۴؛ گواست، ۲۰۱۷؛ کیم و همکاران، ۲۰۱۷؛ کوسک<sup>۲</sup> و همکاران، ۱۹۹۴):

- عملیات محوری به استراتژی محوری
- کیفی به کمی
- خط مشی گذاری به شراکت
- کوتاه مدت به بلندمدت
- اداری به مشاوره ای
- وظیفه گرایی به کسب و کارگرایی
- درون گرایی به برون گرایی و مشتری گرایی
- انفعالی به فعال
- فعالیت مدار به راه حل مداری، تغییر جهت پیدا کرده اند.

همچنین، به منظور درک کامل تر هر یک از این نقش های مدیریت منابع انسانی، باید سه موضوع را مورد توجه قرار دهیم: نتایج قابل آرایه، که دستاورد نقش را تعیین می کند. استعاره یا تصویری که همراه نقش است، و فعالیت ها، که مدیران منابع انسانی باید برای ایفای نقش انجام دهد. جدول ۱ به طور خلاصه این سه موضوع را برای هر یک از نقش ها شرح می دهد (دیدریک و استون، ۲۰۱۴؛ هوک، ۲۰۱۴؛ کوسک و همکاران، ۱۹۹۴؛ مارچینگتون، ۲۰۱۵؛ مارکولی و همکاران، ۲۰۱۷؛ سکورا و فریس، ۲۰۱۴).

جدول ۱: تعریف نقش های منابع انسانی

نقش	نتیجه قابل آرایه	استعاره	فعالیت
مدیریت استراتژیک منابع انسانی	اجرای استراتژی	شریک استراتژیک	همسو کردن منابع انسانی و استراتژی کسب و کار: " آسیب شناسی سازمانی "
مدیریت زیر ساختار شرکت	ایجاد یک زیر ساختار موثر	کارشناس اداری	مهندسی مجدد فرایندهای سازمان: " خدمات مشترک "
مدیریت روابط کارکنان	افزایش تعهد و قابلیت کارکنان	حامی کارکنان	گوش دادن و پاسخ دادن به کارکنان: " فراهم کردن منابع برای کارکنان "
مدیریت تحول و تغییر	نوسازی یک سازمان	عامل تغییر	مدیریت تحول و تغییر: " تضمین ظرفیت تغییر "

ایفای نقش‌های فوق نیازمند روش‌های فکری و عملی جدید منابع انسانی هستند. اگر مدیران و مشاوران منابع انسانی باید شرکای کسب و کار شوند و چهار نقش اشاره شده را ایفا کنند، در درجه اول باید حامی اصول منابع انسانی در درون واحد خودشان باشند. این به معنی تعیین یک هدف استراتژیک برای واحد منابع انسانی و طراحی یک سازمان منابع انسانی برای تحقق استراتژی است. به عبارت دیگر، این اقدام از دیدگاه واین براک بنک<sup>۱</sup>، "اجرای مدیریت منابع انسانی برای واحد منابع انسانی" نامیده می‌شود. برای اجرای مدیریت منابع انسانی برای واحد منابع انسانی سه جنبه مرتبط اما جدای از هم باید درک شوند: منابع انسانی استراتژیک، استراتژی منابع انسانی و سازمان منابع انسانی (براندل و پولر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰؛ سیکورا و فریس، ۲۰۱۴؛ ترولن و همکاران، ۲۰۱۶).

### ➤ پیشینه تحقیق

با بررسی‌هایی که در بین پژوهش‌های مختلف صورت گرفت مشخص شد مطالعه‌ای که مانند تحقیق حاضر به بررسی انتظارات مدیران سازمان از حوزه منابع انسانی یا کارکنان آن پرداخته باشد وجود ندارد. در این بین مطالعاتی وجود دارند که با استفاده از مدل‌های مختلف به بررسی کیفیت مؤلفه‌های مختلف حوزه منابع انسانی پرداخته‌اند. گرچه هیچ‌یک از این مطالعات موضوع تحقیق حاضر را به‌طور مستقیم مورد بررسی قرار نداده‌اند، اما بررسی آنها دیدگاه جامع‌تری برای پاسخ دادن به سوال‌های تحقیق حاضر و ارائه پیشنهادات کاربردی برای جامعه مورد بررسی فراهم می‌کند.

برخی از مطالعات یافت‌شده مواردی همچون ادراکات مدیران ارشد از شایستگی مدیریت پروژه (کرافورد<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵)، ادراکات مدیران ارشد از شایستگی‌های موردنیاز برای عملکرد مؤثر (هایس و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰)، ادراکات مدیران ارشد از رفتار تسهیم دانش (تی سرنگ و لین<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴) و ادراکات مدیران صف از محیط داخلی برای کارآفرینی شرکتی (هورنسبی<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۲)، را مورد بررسی قرار داده‌اند. این مطالعات نیز همانند مطالعات داخلی برحسب معیار شبیه بودن به مطالعه حاضر، به ترتیب از مرتبط‌ترین تا کم‌ارتباط‌ترین مرتب شده‌اند.

کرافورد در سال ۲۰۰۵، در مطالعه‌ای با عنوان «ادراکات مدیریت ارشد از شایستگی مدیریت پروژه»، رابطه‌ی عملکرد مغایر با استانداردها و اثربخشی عملکرد مدیریت پروژه را آنگونه که بوسیله مدیران ارشد درک می‌شود، مورد بررسی قرار داده است. به‌زعم این محقق، از آنجا که بسیاری از سازمان‌ها رویکرد مدیریت پروژه را برمی‌گزینند و تقاضا برای مدیران پروژه در حال افزایش است، علاقه زیادی برای توسعه و ارزیابی استانداردهای شایستگی مورد پروژه به وجود آمده است. همچنین، وی ادعا می‌کند که بین استانداردها و عملکرد مؤثر در محیط کار یک رابطه مثبت وجود دارد. پس از انجام تحقیق، نتایج آن نشان داد که رابطه

1. Wayne Brockbank
2. Brandl & Pohler
3. Crawford
4. Hayes et al.
5. Tserng & Lin
6. Hornsby

آماری معناداری بین عملکرد مغایر با استانداردهای پرکاربرد و ادراکات مدیریت ارشد از اثربخشی عملکرد در محیط کاری وجود ندارد. یافته‌های دیگر حاکی از این بود که ادراکات و انتظارات از شایستگی‌های مدیریت پروژه، در مدیران پروژه و بالادستان آنها یعنی مدیران ارشد متفاوت است.

ادراکات مدیران ارشد از شایستگی‌های مورد نیاز برای عملکرد مؤثر: پیشنهاداتی برای آموزش و توسعه، عنوان مطالعه نسبتاً مرتبط دیگری است که توسط هایس و همکارانش در سال ۲۰۰۰ انجام شده است. آنها در این مطالعه بررسی کرده‌اند که آیا مجموعه‌ای جهان‌شمول از شایستگی‌های مدیریت ارشد در بستر سازمان‌های خدماتی چند مرکزی بزرگ<sup>۱</sup> وجود دارد یا خیر. در این مطالعه چهار محیط کاری مجزا شناسایی شدند و مشخص شد که فهرست‌های متفاوتی از شایستگی‌های مهم درک‌شده توسط مدیران هم‌رده در هریک از این محیط‌ها وجود دارد. این یافته‌ها در چارچوب بحث در مورد سودمندی فهرست صلاحیت‌های لازم برای توسعه مدیریت در نظر گرفته می‌شوند.

تی‌سرنگ و همکاران (۲۰۰۴)، در تحقیقی با عنوان «ادراکات مدیران ارشد از رفتار تسهیم دانش»، با استفاده از تئوری رفتار برنامه‌ریزی‌شده آجنز<sup>۲</sup> به توسعه و آزمون یک مدل برای ارزیابی عوامل اثرگذار بر تمایل به تسهیم دانش و رفتار تسهیم دانش توسط مدیران ارشد اقدام کردند. از داده‌های بدست آمده از یک پیمایش از مدیران ارشد در تایوان برای آزمون تجربی مدل پیشنهادی استفاده شد. یافته‌های آماری این مطالعه نشان داد که داده‌های جمع‌آوری‌شده با مدل تحقیق تناسب خوبی دارد و عوامل تعیین‌کننده اصلی رفتار تسهیم دانش باعث ترغیب تمایل مدیران ارشد می‌شوند. به‌علاوه، مشخص شد که نگرش‌ها، هنجارهای ذهنی و کنترل رفتاری ادراک‌شده مدیران ارشد به‌طور مثبت بر تمایل آنها به ترغیب رفتار تسهیم دانش اثر می‌گذارد.

هورنس‌بای و همکاران (۲۰۰۲)، در تحقیق خود، ویژگی‌های یک ابزار برای اندازه‌گیری عوامل کلیدی درون‌سازمانی اثرگذار بر مدیران میانی یا صف جهت شروع فعالیت‌های کارآفرینی شرکتی را ارزیابی کردند. این مطالعه که عنوان آن «ادراکات مدیران میانی از محیط داخلی برای کارآفرینی شرکتی: ارزیابی یک ابزار اندازه‌گیری» بود، ابزاری را توصیف می‌کرد که برای شناسایی شرایطی که بر مشارکت مدیران میانی در فعالیت‌های کارآفرینی شرکتی اثرگذار است، مورد استفاده قرار گرفت. به عقیده این محققان، در ادبیات موضوع حداقل به ۵ عامل بالقوه‌ی بهبوددهنده مشارکت مدیران میانی در فعالیت‌های کارآفرینی شرکتی اشاره شده است: (۱) استفاده مناسب از پاداش، (۲) حمایت مدیریت ارشد، (۳) در دسترس بودن منابع، (۴) ساختار سازمانی حمایت‌کننده، و (۵) ریسک‌پذیری و تحمل شکست. درک ادراکات مدیران میانی از محیط داخلی شرکت برای شروع و ادامه فرآیند کارآفرینانه حیاتی است. در این راستا، نتایج تحقیق مذکور تایید کرد که مشابه آنچه در ادبیات موضوع عنوان شده است، ۵ عامل سازمانی مجزا وجود دارد. براساس شاخص‌های هر عامل، عوامل شناسایی‌شده در این مطالعه به این صورت نام‌گذاری شدند: حمایت مدیریتی، آزادی عمل کاری، مرزهای سازمانی، پاداش/تقویت‌کننده‌ها، و زمان در دسترس. نتایج چنین مطالعه‌ای می‌تواند برای طراحی مؤثر برنامه‌های آموزشی برای مدیران سودمند باشد.

1. Large multi-site service organizations

2. Ajzen's theory of planned behaviour

با بررسی ادبیات تحقیق و پیشینه مطالعات مختلف مشخص گردید که در ادبیات «مدیریت منابع انسانی» بیشتر به بحث اقدامات مدیریت منابع انسانی و انتظارات کارکنان از مدیریت سازمان پرداخته شده و نقش انتظاراتی که مدیران ارشد و صف سازمان بالاخص مدیران منابع انسانی از کارکنان حوزه خود دارند مغفول مانده است. همچنین، مشخص شد که هیچ‌یک از مطالعات بررسی شده عنوان تحقیق حاضر یعنی «واکاوی انتظارات مدیران ارشد و صف سازمان از حوزه منابع انسانی» را مورد بررسی قرار نداده‌اند. علاوه بر این، مطالعات بررسی شده عمدتاً مبتنی بر پارادایم کمی روش تحقیق بودند (آرتور و همکاران، ۲۰۱۶؛ کیم و همکاران، ۲۰۱۷؛ نارنجو، ۲۰۱۶)، درحالی‌که تحقیق حاضر برای شناسایی انتظارات مدیران از زیردستان‌شان که به‌نوعی زندگی سازمانی با کارکنان نیاز دارد، از روش تحقیق کیفی استفاده کرده است.

### روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از نظر هدف تحقیق، بنیادی- کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی و از نوع پیمایشی می‌باشد. جهت جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات ثانویه از روش کتابخانه‌ای و نیز جهت دستیابی به داده‌ها و اطلاعات اولیه از روش مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده است.

این پژوهش با روش تحقیق آمیخته کیفی و کمی به واکاوی انتظارات مدیران ارشد و صف از حوزه منابع انسانی در شرکت‌های گروه صنعتی ایران خودرو پرداخته است. جامعه آماری این تحقیق، خبرگان آشنا با گروه صنعتی ایران خودرو مشتمل بر مدیران عامل و قائم مقامان هشت شرکت اصلی ایران خودرو و قائم-مقامان و مدیران صف شرکت ایران خودرو هستند که به فراخور مراحل مختلف تحقیق و با هدف طراحی مدل اولیه و اعتبارسنجی به آنها مراجعه شده است. در بخش کیفی، برای نمونه‌گیری از مدیران شرکت‌های گروه صنعتی ایران خودرو که نسبت به انتظارات از حوزه منابع انسانی مطلع بودند جهت انجام مصاحبه دعوت شد. ابتدا فهرستی از مدیران مذکور تهیه شد و سپس با مشاوره‌های انجام شده با تعدادی از افراد صاحب‌نظر شرکت، فهرست افراد برای انجام مصاحبه نهایی اولویت‌بندی گردید. سپس فرآیند مصاحبه آغاز شد و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. تعداد افراد مشارکت‌کننده در این تحقیق تا مرحله اشباع نظری ۲۲ نفر بود. در بررسی اعتبار داده‌های کیفی با توجه به این که تمامی مصاحبه‌ها توسط یک نفر و بدون حضور هیچ دستیار و همکاری انجام شده است، لذا، نوع و ترتیب سوال‌ها، نحوه و بیان سوال‌ها، شناخت دقیق از ویژگی-های مصاحبه شونده‌گان، روش ثبت و ضبط اطلاعات، روش استخراج و تفسیر اطلاعات، دارای ثبات رویه و متحدالشکل و محتوا بوده و از این لحاظ دارای اعتبار کافی است. برای دستیابی به اهداف بعدی یعنی آرایه شاخص‌های استخراج‌شده در قالب مدلی سلسله‌مراتبی با توجه به نتایج به‌دست آمده از مرحله مصاحبه با گروه هدف، پرسشنامه‌ای محقق ساخته مشتمل بر سؤالاتی به تعداد شاخص‌های مستخرج، تنظیم و مورد استفاده قرار گرفت. همچنین، به‌منظور بررسی روایی پرسشنامه از روایی محتوای استفاده از راهنمایی‌ها و نظرات ارزشمند تعدادی از خبرگان علمی و تجربی و نیز روایی سازه استفاده گردید.

## تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات

## ۱. آمار توصیفی جهت واکاوی (بخش کیفی تحقیق)

برای تبیین و شرح داده‌های جمع‌آوری شده در تحقیق، از آمار توصیفی استفاده شده است. در این جا با ۲۲ نفر از خبرگان آشنا با گروه صنعتی ایران خودرو مشتمل بر مدیران عامل و قائم‌مقامان ۸ شرکت اصلی ایران-خودرو و مدیران صف شرکت ایران خودرو مصاحبه شده است.

## ۲. آمار توصیفی به منظور آزمون مدل (بخش کمی تحقیق)

اطلاعات مربوط به سابقه کار پاسخ‌دهندگان در جدول شماره ۴ خلاصه شده است. اطلاعات این جدول نشان می‌دهد که از بین پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه ۲۴,۳ درصد زیر ۵ سال، ۹,۷ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال، ۱۵,۵ درصد بین ۱۰ تا ۱۵ سال و ۵۰,۵ درصد بیش از ۱۵ سال در گروه صنعتی ایران خودرو سابقه کار دارند. بیشترین فراوانی مربوط به افراد با سابقه کار بیش از ۱۵ سال است که حدود ۵۰ درصد افراد نمونه را تشکیل می‌دهند.

جدول ۲. یافته‌های مربوط به سوال‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

۴	مجرد	تاهل
۹۹	متاهل	
۸	کمتر از ۳۰ سال	سن
۴۳	بین ۳۰ تا ۴۰ سال	
۴۸	بین ۴۰ تا ۵۰ سال	
۴	بالای ۵۰ سال	
۵۱	کارشناسی	تحصیلات
۴۶	کارشناسی ارشد	
۶	دکتری	
۶	زیر ۵ سال	سابقه کار
۱۰	۵ تا ۱۰ سال	
۳۵	۱۰ تا ۱۵ سال	
۵۲	۱۵ سال به بالا	



### ۳. آمار استنباطی

#### ➤ واکاوی انتظارات با استفاده از روش تحلیل محتوا

در پژوهش حاضر مراحل تحلیل محتوا به صورت زیر است:

#### ۱- تدوین سوال‌ها یا اهداف پژوهش

در مرحله اول این پژوهش، سوال‌های مصاحبه به صورت ذیل تدوین شده است:

- ❖ به نظر شما اصلی‌ترین مشکلات مدیریت منابع انسانی در ایفای نقش شریک استراتژیک سازمان کدام‌اند؟
- ❖ از نگاه مدیران ارشد سازمان‌ها، واحد‌های منابع انسانی شرکت‌ها تا چه میزان توانسته‌اند در پشتیبانی از اهداف و برنامه‌های سازمان موفق باشند؟ لطفاً دلایل موفقیت یا عدم موفقیت را شرح دهید.
- ❖ به نظر شما مهم‌ترین اهداف و انتظارات از واحد‌های منابع انسانی در حال حاضر و برای شرایط آینده سازمان چه باید باشد؟
- ❖ معیارهای جنابعالی به عنوان مدیر ارشد، برای تشخیص یک برنامه اثربخش در مباحث منابع انسانی چیست؟
- ❖ به نظر جنابعالی مدیران منابع انسانی سازمان‌ها، چگونه و با چه قابلیت‌هایی می‌توانند اهداف فردی کارکنان را هم سو با اهداف بنگاه یا سازمان نمایند؟
- ❖ اکثر مدیران ارشد سازمان‌ها، به واحد‌های منابع انسانی در ساختار عناوینی مانند توسعه منابع انسانی، توسعه سرمایه‌های انسانی و اطلاق می‌نمایند. اما بیشترین پیگیری آنها در مورد اشتغال‌های موردی و مباحث کارگزینی کارکنان است. آیا جنابعالی با این موضوع موافق هستید؟ لطفاً دلایل موافقت یا عدم موافقت خود را بیان فرمایید.
- ❖ قطعاً تبدیل یک واحد صرفاً اداری و کارگزینی به توسعه منابع انسانی، کار ساده‌ای نیست. آیا به نظر شما تا چه میزان این مسیر و نقشه راه آن برای مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی شفاف و دارای برنامه است؟

#### ۲- برش/تقطیع

در بسیاری از پژوهش‌های کیفی که به وسیله روش تحلیل محتوا صورت می‌گیرد تحلیل‌گر با حجم زیادی از داده‌ها مواجه است که تنها راه حل منطقی برای حل این مشکل و تسهیل در تحلیل داده‌ها، برش و تقطیع داده‌ها به اجزاء کوچک‌تر است. در این مرحله تحلیل‌گر باید نسبت به جداکردن و مرزبندی داده‌ها به بخش‌های کوچک‌تر (واحد) که قابل سازماندهی، مدیریت و بازیابی باشند، اقدام نماید. لازم به ذکر است که در تعریف و طبقه‌بندی واحدها، در بین صاحب‌نظران اتفاق نظر وجود ندارد. در این پژوهش محتوای مورد نظر از طریق برش/تقطیع به واحد تحلیل و واحد ضبط تفکیک شده است.

### • واحد تحلیل

واحد تحلیل بخش‌هایی از محتوا(متن) است که مستقل از هم به شمار می‌آیند. هر واحد تحلیل باید به گونه‌ای تعریف شود که مرز آن با واحد تحلیل بعدی به طور کاملاً مشخص و آشکار قابل تشخیص باشد. واحد تحلیل می‌تواند، شامل نماد، جمله، عبارت، مضمون، شخصیت‌ها، زمان انتشار، بخش یا بخش‌های معینی از یک متن، فیلم، عکس و... باشد. ممکن است در یک تحقیق به بیش از یک واحد تحلیل نیاز باشد. تشخیص واحد تحلیل مناسب به تجربه و مشاوره با محققان مجرب نیاز دارد.

### معیارهای انتخاب واحد تحلیل

- ❖ واحد تحلیل باید به اندازه کافی بزرگ باشد تا دارای معنی باشد.
- ❖ به اندازه کافی کوچک باشد تا مفاهیم متعدد در آن قرار نگیرد.
- ❖ به آسانی قابل شناسایی باشد تا از یکدیگر کاملاً متمایز باشند.
- ❖ با اهداف، فرضیه‌ها و با متغیرهای پژوهش هماهنگی داشته باشد.

با توجه به آن چه گفته شد واحد تحلیل در این پژوهش، مدیران ایران خودرو هستند که از آنها مصاحبه صورت گرفته است.

### • واحد ضبط

واحد ضبط، بخش (جزء) معنی‌داری از محتوا (متن) است که برای ساخت مقوله‌ها به کار می‌رود. واحد ضبط از نظر ماهیت و اندازه، ممکن است بسیار متغیر باشد. واحد ضبط می‌تواند شامل عبارت، جمله، کلمه، مضمون و ... باشد.

با توجه به آن چه گفته شد واحد ضبط در این پژوهش عبارات یا جملات مصاحبه است که از مصاحبه‌کنندگان دریافت شده است.

### ۳- تقلیل داده‌ها

در این مرحله پژوهش‌گر باید معنی‌دارترین بخش‌های داده‌ها را سازماندهی و مدیریت نماید. بر اسن اساس، در این مرحله پژوهش‌گر پس از یک بار مرور کامل هر واحد تحلیل، آن بخش‌هایی از متن(سند/پیام) را که فاقد مفاهیم و مضامین مناسب برای مقوله بندی باشند، نادیده گرفته و در مقوله بندی دخالت نمی‌دهد.

در جدول ۳ نمونه کدگذاری اولیه (باز) ارائه شده است.

جدول ۳: کدگذاری اولیه (باز) مصاحبه

کدگذاری باز	عبارات مصاحبه
مالک بودن منابع انسانی در فرآیند	وقتی با یک نگاه فرآیندی به موضوع نگاه می‌کنیم یکی از مگا فرآیندها منابع انسانی است، اگر منابع انسانی یک مگا فرآیند است پس برای هر فرآیندی یک مالک و صاحبی وجود دارد.
مسوول بودن منابع انسانی در فرآیند	مسوولیت بهشت و دوزخ شاخص‌های مرتبط با فرآیند منابع انسانی به عهده خودش است.
نبود امکانات لازم	ممکن است این صاحب فرآیند همه ابزارهای لازم برای انجام این مهم را نداشته باشد
مالک بودن منابع انسانی در فرآیند	یکی از ریشه‌های مشکل در گروه صنعتی ایران خودرو این است که معاون منابع انسانی خودش را

مالک فرایند منابع انسانی نمی بیند بلکه خود را پشتیبان می بیند و این اشکال دارد.	
این که اگر نیروی مثلاً در npd با ۲۰ سال سابقه کار و این همه هزینه و آموزش می خواهد برود آیا با رفتنش باید ظرف کمتر از یک دقیقه موافقت شود؟	حفظ و نگهداری نیروهای با سابقه
به طور تاریخی متاسفانه این ویژگی وجود دارد، یعنی معاونت منابع انسانی استنباط نمی کند مالک این فرایند است و این شاخصه‌ها، شاخص‌های خودش است، مسوولیت بهبود یا کاهش این شاخص‌ها با منابع انسانی است.	مسوول بودن مدیران منابع انسانی در قبال بهبود شاخص‌ها
در معاونت منابع انسانی حال وقتی کسی یا گروهی مالک فرایندی است باید مورد عتاب و عقاب قرار بگیرد باید صفر تا صد آن را قبول کند و مسوولیت آن را به عهده بگیرد.	بازخورد گرفتن از مدیران منابع انسانی

#### ۴- تدوین روش‌های مقوله‌بندی

طبقه‌بندی مقوله‌ها در تحلیل محتوا می‌تواند قبل و یا بعد از مشخص شدن واحدهای تحلیل صورت گیرد. مایرینگ (۲۰۰۰)، در تحلیل محتوای کیفی برای مقوله‌بندی داده‌ها دو شیوه "به‌کارگیری قیاسی مقوله‌ها" و "تکوین استقرایی مقوله‌ها" را مطرح می‌کند. روش به‌کارگیری مقوله‌ها در این پژوهش با توجه به این که به صورت گام به گام صورت گرفته است، به صورت استقرایی است.

#### ۵- مقوله‌بندی

مهم‌ترین بخش تحلیل محتوا که بیانگر توانایی‌های پژوهش‌گر است، ساختن مقوله‌های اصلی و فرعی است. مقوله‌ها در واقع "متغیرهای پژوهش" هستند. مقوله‌بندی، فرآیند مفهوم‌سازی، طبقه‌بندی مفاهیم در قالب گروه‌هایی از مقوله‌ها و تعیین روابط میان آنهاست. دلیل طبقه‌بندی مقوله‌ها در زیرمجموعه یک طبقه، وجود خصوصیات مشترک در بین آنهاست. با توجه به آن چه گفته شد، از ۱۰۱ کد باز که به صورت کدهای اولیه توسط نرم‌افزار استخراج شده است، تعداد ۹۶ کد، تلخیص شده است.

#### ۶- تحلیل داده‌ها

تحلیل داده‌ها فعالیتی هوشمندانه به منظور شناسایی و ارزیابی الگوهای ارزشمند و معنادار آماری موجود در داده‌هاست. تعداد کدهای به دست آمده از مصاحبه، ۱۰۱ کد است که به صورت جدول ۴ بیان شده است.

#### • تلخیص داده‌ها

هدف از این مرحله طبقه‌بندی داده‌ها به گونه‌ای است که بتوان آنها را بهتر درک و تفسیر کرد. در این مرحله پس از تعیین قواعد شمارش مقوله‌ها (تعداد تکرار/فراوانی) و انجام شمارش کدها، با استفاده از آمار توصیفی شامل شاخص‌های گرایش مرکزی و اندازه‌های تغییرپذیری، نتایج حاصل به صورت جدول، نمودار ارائه می‌گردد.

جدول ۴: کدگذاری اولیه (باز) انتظارات مدیران از حوزه منابع انسانی

ردیف	کدهای باز	تعداد کد پاراگراف <sup>۱</sup>	تعداد کد در مصاحبه <sup>۲</sup>	تعداد فراوانی	تعداد منبع <sup>۳</sup>
۱	اثر بخشی برنامه های منابع انسانی	۲	۲	۲	۲
۲	پیشنهادات جهت اقدامات پیشگیرانه	۱	۱	۸	۱
۳	ارتقای آموزش کارکنان حوزه منابع انسانی	۳	۷	۱۴۹	۸
۴	ارتقای فرهنگ کارکنان	۱	۳	۱۰۱	۳
۵	ارتقای مهارت های ارتباطی حوزه منابع انسانی	۳	۳	۱۷	۳
۶	ارزش قائل شدن برای کارکنان	۱	۶	۱۱۷	۶
۷	ارزشیابی صحیح و درست کارکنان	۱	۱	۴	۱
۸	استفاده از اطلاعات صحیح و دقیق دیگر واحدها	۱	۱	۲۶	۱
۹	استفاده از تجارب سازمان ها و مدیران موفق	۱	۱	۲۳	۱
۱۰	استفاده از تجربه حوزه منابع انسانی	۱	۱	۳	۱
۱۱	استفاده از فرصت های محیطی	۳	۳	۶۲	۳
۱۲	استفاده از مشاوران کارآمد درحوزه منابع انسانی	۳	۳	۶۳	۳
۱۳	استقلال در امور	۴	۶	۱۱۲	۶
۱۴	اطلاع رسانی های بهنگام به کارکنان	۳	۵	۱۰۹	۵
۱۵	اعطای امکانات لازم به حوزه منابع سازمانی	۱	۱	۱۵	۱
۱۶	افزایش رضایت کارکنان	۳	۴	۳۲	۵
۱۷	الگو برداری	۲	۴	۷۵	۴
۱۸	انتقال نیازهای کارکنان به مدیران و بالعکس	۳	۳	۴۷	۳
۱۹	انجام کار توسعه ای در حوزه منابع انسانی	۴	۴	۴۱	۵
۲۰	اولویت قرار گرفتن حوزه منابع انسانی با وجود محدودیتها	۱	۱	۱۹	۱
۲۱	ایجاد آرامش بین کارکنان	۲	۲	۷	۲
۲۲	ایجاد استاندارد برای اعطای پاداش به کارکنان	۱	۲	۵۲	۲
۲۳	ایجاد استراتژی مناسب در حوزه منابع انسانی	۱	۲	۴۹	۲
۲۴	ایجاد انگیزه برای کارکنان	۶	۱۰	۱۱۲	۱۰
۲۵	ایجاد برنامه ریزی در منابع انسانی	۲	۲	۳۶	۲
۲۶	ایجاد تعلق سازمانی در کارکنان	۴	۶	۳۶	۷
۲۷	ایجاد خودباوری در کارکنان	۱	۱	۴	۱
۲۸	ایجاد روحیه کار تیمی	۲	۳	۱۹	۳
۲۹	ایجاد زمینه لازم جهت برندسازی	۱	۱	۱۳	۱
۳۰	ایجاد سازمان متخصص محور	۲	۳	۲۵	۴
۳۱	ایجاد سیاست های چندگانه برای کارگران و کارشناسان	۱	۲	۳۵	۲
۳۲	ایجاد شاخص های قابل پایش در حوزه منابع انسانی	۱	۳	۳۵	۳
۳۳	ایجاد شفافیت در قوانین ، مقررات و آئین نامه ها	۱	۱	۹	۱
۳۴	ایجاد فضای آموزشی برای کلیه کارکنان	۲	۴	۳۱	۵
۳۵	بازخورد دادن از نتایج کار حوزه منابع انسانی	۱	۱	۱۱	۱
۳۶	برخوردار بودن از استانداردهای لازم در گزینش نیروی انسانی	۴	۱۳	۲۴۲	۱۳

1. Number of Paragraphs Coded

2. Number of Words Coded

۳. (تعداد کسانی که به این کد اشاره کرده اند)

۳۷	برقراری اعمال حق	۲	۲	۱۱	۲
۳۸	بروز بودن	۲	۳	۲۴	۴
۳۹	بسنده نکردن به جوایز اعطا شده به سازمان	۱	۱	۱۰	۱
۴۰	بهره وری نیروی انسانی	۳	۴	۱۸	۵
۴۱	بهینه‌سازی گزارش گیری کانال های ارتباطی	۲	۳	۳۰	۳
۴۲	پایلوت عمل کردن برنامه ها در ابتدای امر	۱	۲	۴۷	۲
۴۳	پشتیبانی از اهداف سازمان	۱	۲	۴۸	۲
۴۴	پشتیبانی و حمایت از واحدهای صف	۱	۲	۱۷	۲
۴۵	تخصصی عمل کردن در امور	۲	۲	۲۶	۲
۴۶	تدوین گزارشات صحیح و کارآمد	۲	۶	۱۱۱	۶
۴۷	تسلط و اشراف تصمیم گیران حوزه منابع انسانی	۱	۱	۹	۱
۴۸	تسهیل گری در امور	۱	۱	۲	۱
۴۹	تعامل با دیگر واحدهای سازمان و مشاوره از تجربیات آنها	۲	۴	۵۸	۴
۵۰	تعامل سازنده با مدیران صف	۱	۱	۵	۱
۵۱	تعریف رویکردهای جدید جهت منابع انسانی	۱	۱	۷	۱
۵۲	تغییر در نگرش افراد	۱	۱	۷	۲
۵۳	تفاوت قائل شدن در برخورد با نیروهای مختلف	۱	۱	۱۰	۱
۵۴	تفاوت قائل شدن در حفظ و نگهداری نیروهای واحدهای مختلف	۳	۵	۸۷	۵
۵۵	تمرکز روی توانمندسازی کارکنان	۱	۱	۱۵	۱
۵۶	توجه به ارتباطات غیررسمی	۱	۱	۲۴	۱
۵۷	توجه به فرهنگ های مختلف نیروهای انسانی	۱	۱	۳	۱
۵۸	توجه به قابلیت های موجود در حوزه منابع انسانی	۲	۴	۸۰	۴
۵۹	توجه به مدرک تحصیلی اخذ شده در حین خدمت	۱	۱	۷۲	۱
۶۰	توجه به مطلوبیت های گروه های کاری	۱	۱	۱۲	۱
۶۱	توجه به نقش استراتژیک منابع انسانی	۲	۶	۱۸۲	۶
۶۲	توجه به هزینه های انجام شده برای نیروهای انسانی	۱	۳	۵۷	۳
۶۳	توجه بیشتر حوزه منابع انسانی در شرکت های زیرمجموعه در تقابل با مشتری	۲	۲	۲۷	۲
۶۴	توسعه منابع انسانی	۲	۲	۱۳	۲
۶۵	جذب کارآمد نیروهای موجود در واحد منابع انسانی	۱	۱	۱۷	۱
۶۶	حفاظت و حمایت از برنامه های جاری منابع انسانی	۱	۲	۴۷	۲
۶۷	حمایت و پشتیبانی از کارکنان	۱	۱	۸	۱
۶۸	حمایت و پشتیبانی از مدیران	۲	۳	۹۲	۳
۶۹	دارا بودن استراتژی صحیح و مناسب در حوزه منابع انسانی	۱	۱	۱۸	۱
۷۰	دارای بینش هدایت گر	۱	۱	۲	۱
۷۱	داشتن دید پیش نگر	۲	۲	۵۷	۲
۷۲	داشتن روحیه ریسک پذیری	۱	۱	۱۲	۱
۷۳	داشتن سرعت عمل در انجام برنامه های منابع انسانی	۱	۱	۱۳	۱
۷۴	داشتن سعه صدر در امور	۱	۱	۴	۱
۷۵	داشتن قدرت لازم در منابع انسانی	۱	۱	۹	۱
۷۶	در نظر گرفتن بودجه لازم جهت حفظ و نگهداری نیروهای کارآمد	۱	۳	۸۸	۳

۷۷	در نظر گرفتن بودجه مناسب جهت منابع انسانی	۲	۳	۶۹	۵
۷۸	درک توان نقش آفرینی حوزه منابع انسانی در کل سازمان	۱	۲	۵۱	۲
۷۹	درک مشکلات کارکنان	۲	۶	۱۲۴	۶
۸۰	درگیر کردن خانواده پرسنل با کار کارکنان	۱	۱	۷	۱
۸۱	رسیدگی به وضعیت معیشتی کارکنان	۱	۲	۲۱	۲
۸۲	طبقه بندی مشاغل	۱	۱	۳	۱
۸۳	عدم ایجاد نوسان بخاطر عوض شدن مدیران ارشد	۱	۲	۲۱	۲
۸۴	عمل کردن فراتر از حد کارگزینی	۵	۸	۷۹	۹
۸۵	قدرت تجزیه و تحلیل مسائل	۱	۲	۲۱	۲
۸۶	قدردانی و ارایه پاداش به کارکنان	۲	۲	۲۶	۲
۸۷	کاهش بروکراسی اداری	۱	۱	۷	۱
۸۸	گسترش حیطه اختیارات حوزه منابع انسانی	۱	۴	۵۰	۴
۸۹	لزوم استفاده از کارکنان متخصص و کارآمد در حوزه منابع انسانی	۱	۶	۶۳	۶
۹۰	لزوم تفکیک کارگزینی از حوزه منابع انسانی	۲	۵	۱۱۴	۵
۹۱	لزوم حفظ و نگهداری نیروهای انسانی	۷	۱۰	۱۱۴	۱۱
۹۲	لزوم یکپارچگی فرهنگ در نیروهای انسانی	۱	۳	۶۰	۳
۹۳	مالک بودن منابع انسانی در فرآیندهای سازمان	۱	۲	۳۶	۲
۹۴	مسئولیت پذیری	۱	۷	۱۰۹	۷
۹۵	مقابله با تهدیدهای محیطی	۴	۶	۱۲۳	۶
۹۶	مقابله با روزمرگی	۵	۵	۴۴	۵
۹۷	نقش کارزماتیک	۱	۱	۲	۱
۹۸	همسو قراردادن استراتژی های منابع انسانی با استراتژی های سازمان	۳	۶	۸۸	۶
۹۹	وجود استانداردهای لازم در حوزه منابع انسانی	۱	۲	۴۰	۲
۱۰۰	ورود و خروج صحیح و مناسب نیروهای کاری	۳	۱۲	۱۸۹	۱۲
۱۰۱	یکپارچه شدن استراتژی منابع انسانی در واحدهای مختلف	۲	۲	۴۶	۲

با توجه به جدول فوق، کد برخوردار بودن از استانداردهای لازم در گزینش نیروی انسانی، از بیشترین فراوانی (۲۴۲) و اثر بخشی برنامه های منابع انسانی، تسهیل گر بودن در امور، دارای بینش هدایت گر و نقش کارزماتیک دارای کمترین فراوانی (۲)، هستند.

#### • کشف الگوها و روابط موجود بین داده ها

در این مرحله تحلیل گر به دنبال شناخت الگوهای موجود در داده ها و روابط موجود بین آنها است که الگوی ذیل از خروجی نرم افزار مربوطه استخراج شده است.



بر اساس نتایج جدول فوق و به صورت تخمینی، می‌توان با در نظر گرفتن تعداد ورودی‌ها و خروجی‌ها به هر یک از متغیرها و میانگین وزنی، اهمیت هر متغیر در مدل اصلی و جایگاه آن را به‌عنوان متغیر مستقل، میانجی، وابسته و ... مشخص نمود. بر اساس مطالعات این پژوهشگران، می‌توان به صورت شهودی، هر رابطه‌ای که بیش از یک بار به ارتباط آن اشاره است، می‌تواند در مدل تحقیق قرار گیرد، به شرطی که از نظر روایی نیز خبرگان علمی و تجربی آن را تایید نمایند. بر همین اساس، تمامی روابطی که بیش از یک بار به آنها اشاره شد در یک مدل مفهومی قرار داده شد و پس از نظر سنجی از خبرگان علمی و تجربی مدل مفهومی نهایی تحقیق به صورت شکل زیر ارائه گردید.

### ➤ تجزیه و تحلیل کمی داده‌ها و اطلاعات (مدل‌سازی معادلات ساختاری)

هدف هر تحقیق، پاسخ به مجموعه‌ای از سوال‌ها و یا آزمون برخی فرضیه‌ها می‌باشد. در این فصل به تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده پرداخته شده است. در این راستا نرم‌افزارهای "SPSS23" و "AMOS" مورد استفاده قرار گرفته تا انطباق نتایج به دست آمده، با نتایجی که فرضیه‌ها انتظار داشته‌اند بررسی شود. در آخر نیز مدل مفهومی تحقیق، آزموده شده است.

#### ۱- بررسی شاخص‌های کفایت نمونه‌گیری

قبل از انجام تحلیل عاملی، ابتدا باید اطمینان یافت که می‌توان از داده‌های موجود برای تحلیل استفاده نمود. به عبارت دیگر، آیا تعداد داده‌های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده می‌شود. شاخص KMO شاخصی از کفایت نمونه‌گیری است. این شاخص در دامنه صفر تا یک قرار دارد. اگر مقدار شاخص نزدیک به یک باشد، داده‌های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند و در غیر این صورت (معمولاً کمتر از ۰/۵)، نتایج تحلیل عاملی برای داده‌های مورد نظر چندان مناسب نمی‌باشند. آزمون بارتلت بررسی می‌کند چه هنگام ماتریس همبستگی، شناخته شده (از نظر ریاضی ماتریس واحد و همانی) است و بنابراین، برای شناسایی ساختار (مدل عاملی)، نامناسب است. اگر سطح معنی‌داری در آزمون بارتلت کوچکتر از ۰/۵ باشد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مناسب است؛ زیرا فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود. جدول ۶ نتایج این دو شاخص را برای سازه‌های مختلف پرسش‌نامه نشان می‌دهد.

جدول ۶. نتایج آزمون بارتلت و شاخص KMO برای متغیرها و ابعاد تحقیق

متغیرها	شاخص KMO	آزمون بارتلت
برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی	۰/۷۷۸	۰/۰۰۰
بهره‌وری و توسعه منابع انسانی	۰/۷۹۲	۰/۰۰۰
طراحی و استقرار نظام آموزشی	۰/۸۵۵	۰/۰۰۰
الگو برداری	۰/۸۳۷	۰/۰۰۰
ارتقای مهارت‌های ارتباطی حوزه منابع انسانی	۰/۸۰۶	۰/۰۰۰
استقلال و اختیار در امور	۰/۶۷۰	۰/۰۰۰
اطلاع‌رسانی و شفافیت در امور	۰/۷۰۰	۰/۰۰۰
بهبود کیفیت زندگی کاری	۰/۵۰۲	۰/۰۰۰



۰/۰۰۰	۰/۶۷۴	شکوفایی نیروی کار
۰/۰۰۰	۰/۷۴۲	کسب مزیت رقابتی
۰/۰۰۰	۰/۶۹۱	بهبود جذب، تامین، حفظ و نگهداری و تعدیل نیروی انسانی
۰/۰۰۰	۰/۸۹۴	بهبود نظام پرداخت ها و مدیریت پاداش
۰/۰۰۰	۰/۵۲۴	توجه به درون داده‌های سیستم مدیریت منابع انسانی
۰/۰۰۰	۰/۵۰۲	ارتقای فرهنگ سازمانی

نتایج آزمون بارتلت و KMO به عنوان شاخص‌های کیفیت نمونه‌گیری نشان می‌دهد، که مقادیر هر دو شاخص در سطح مطلوبی قرار دارند. مقدار معیار KMO برای تمای متغیرها و مؤلفه‌ها بیشتر از ۰/۵، و مقدار معناداری آزمون بارتلت نیز کمتر از ۰/۰۵ است. بر این اساس می‌توان از مناسب بودن حجم نمونه جهت انجام تحلیل عاملی اطمینان حاصل کرد.

### ۱. بررسی روایی هم‌گرا و روایی افتراقی

پس از اطمینان از نرمال بودن داده‌ها هریک از مدل‌های اندازه‌گیری به‌طور جداگانه بررسی شدند و سپس مدل اندازه‌گیری کلی نیز مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول برای گویه‌های پرسش‌نامه در جدول شماره‌ی ۹ ارائه شده است.

شاخص‌های اعتبار سازه مدل اعتبار هم‌گرایی و اعتبار افتراقی است. در اعتبار هم‌گرا هر یک از بارهای عاملی (ضرایب رگرسیونی) می‌باید معنادار و از ۰/۵ بزرگ‌تر یا مساوی باشد. در غیر این‌صورت باید حد مطلوب و قابل قبول روایی مرکب (CR) و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) مورد بررسی قرار گیرد که حد مطلوب CR حداقل ۰/۷ و حد مطلوب AVE حداقل ۰/۵ می‌باشد. در اعتبار افتراقی به‌منظور بررسی عدم هم‌پوشانی بین سازه‌های پرسش‌نامه در ارتباط با گویه‌های مورد سنجش آن، همبستگی بین دو سازه نباید بیشتر از ۰/۹ باشد. نتایج بررسی بار عاملی در ستون وزن رگرسیونی جدول ۷ و نتایج اعتبار افتراقی در جدول ۴،۲۱ ارائه شده است.

جدول ۷ نتایج تحلیل عاملی تأییدی (CFA) برای گویه‌های پرسش‌نامه

نتیجه	معناداری	وزن رگرسیونی	چولگی	کشیدگی	گویه	
معنادار	۰/۰۰۱	۰/۶۰۵	۰/۰۹۶	۰/۶۵۱	Q1	برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی
معنادار	۰/۰۰۱	۰/۶۲۴	-۰/۵۸۲	۰/۵۴۶	Q47	
معنادار	۰/۰۰۱	۰/۴۳۷	۰/۱۴۸	۰/۰۷۲	Q16	بهره‌وری و توسعه منابع انسانی
معنادار	۰/۰۰۱	۰/۶۰۸	۰/۰۸۵	۰/۰۵۹	Q2	
معنادار	۰/۰۰۱	۰/۶۵۷	۰/۷۷۰	۰/۱۲۵	Q3	طراحی و استقرار نظام آموزشی
معنادار	۰/۰۰۱	۰/۷۹۶	۰/۱۵۳	۰/۱۰۸	Q17	
معنادار	۰/۰۰۱	۰/۶۸۰	۰/۲۱۷	۰/۷۷۱	Q26	
معنادار	۰/۰۰۱	۰/۷۲۶	۰/۸۸۸	۰/۲۴۳	Q27	الگو برداری
معنادار	۰/۰۰۱	۰/۷۵۴	۰/۲۲۲	۰/۱۶۹	Q4	
معنادار	۰/۰۰۱	۰/۷۲۵	۰/۰۶۹	۰/۷۷۱	Q18	ارتقای مهارت‌های ارتباطی حوزه منابع
معنادار	۰/۰۰۱	۰/۶۹۸	۰/۱۵۸	۰/۲۴۳	Q5	

نتیجه	معداری	وزن رگرسیونی	چولگی	کشیدگی	گویه	
معدار	۰/۰۰۱	۰/۶۹۳	۰/۸۶۷	۰/۱۶۹	Q28	انسانی
معدار	۰/۰۰۱	۰/۷۷۵	۰/۳۷۳	۰/۲۳۹	Q34	
معدار	۰/۰۰۱	۰/۶۲۰	۰/۱۳۸	۰/۶۰۰	Q6	استقلال و اختیار در امور
معدار	۰/۰۰۱	۰/۶۱۳	۰/۰۶۴	-۰/۶۰۹	Q19	
معدار	۰/۰۰۱	۰/۸۶۹	-۰/۱۹۴	-۰/۱۰۶۴	Q29	
معدار	۰/۰۰۱	۰/۸۲۸	۰/۱۸۶	-۰/۹۳۱	Q20	اطلاع رسانی و شفافیت در امور
معدار	۰/۰۰۱	۰/۶۸۲	-۰/۳۲۱	-۰/۸۶۱	Q31	
معدار	۰/۰۰۱	۰/۶۲۱	-۰/۲۶۲	-۰/۹۷۱	Q37	
معدار	۰/۰۰۱	۰/۴۴۶	۰/۲۰۰	-۱/۱۸۸	Q21	بهبود کیفیت زندگی کاری
معدار	۰/۰۰۱	۰/۵۹۷	۰/۲۱۵	-۰/۸۴۳	Q30	
معدار	۰/۰۰۱	۰/۷۸۶	-۰/۱۸۹	-۰/۳۹۶	Q32	
معدار	۰/۰۰۱	۰/۷۳۵	۰/۰۵۲	-۰/۰۰۹	Q42	
معدار	۰/۰۰۱	۰/۷۳۴	۰/۰۶۰	-۰/۹۶۰	Q8	
معدار	۰/۰۰۱	۰/۶۶۱	-۰/۰۷۸	-۰/۹۹۳	Q9	شکوفایی نیروی کار
معدار	۰/۰۰۱	۰/۷۷۲	-۰/۵۶۱	-۰/۱۹۹	Q25	
معدار	۰/۰۰۱	۰/۷۷۶	-۰/۴۷۸	-۰/۶۹۵	Q33	
معدار	۰/۰۰۱	۰/۵۹۸	-۰/۶۳۳	۰/۲۳۱	Q10	کسب مزیت رقابتی
معدار	۰/۰۰۱	۰/۷۲۷	-۰/۳۰۱	-۱/۱۲۸	Q23	
معدار	۰/۰۰۱	۰/۷۴۱	-۰/۳۰۲	-۰/۹۶۶	Q38	
معدار	۰/۰۰۱	۰/۷۶۹	-۰/۰۲۱	-۰/۷۴۷	Q40	
معدار	۰/۰۰۱	۰/۷۲۴	-۰/۴۹۵	-۰/۴۲۵	Q24	بهبود جذب، تامین، حفظ و نگهداری و تعدیل نیروی انسانی
معدار	۰/۰۰۱	۰/۴۶۸	-۰/۲۱۵	-۰/۸۲۳	Q11	
معدار	۰/۰۰۱	۰/۷۵۸	-۰/۰۶۶	-۰/۵۵۲	Q36	
معدار	۰/۰۰۱	۰/۴۵۱	-۰/۰۷۸	-۰/۹۹۳	Q14	بهبود نظام پرداخت ها و مدیریت پاداش
معدار	۰/۰۰۱	۰/۶۱۳	۰/۰۵۸	-۰/۹۸۱	Q12	
معدار	۰/۰۰۱	۰/۹۲۱	۰/۰۴۵	-۰/۸۲۵	Q44	
معدار	۰/۰۰۱	۰/۹۱۶	-۰/۲۶۵	-۰/۵۴۹	Q39	توجه به درون دادهای سیستم مدیریت منابع انسانی
معدار	۰/۰۰۱	۰/۹۱۹	۰/۱۲۴	-۰/۹۲۵	Q13	
معدار	۰/۰۰۱	۰/۸۶۷	۰/۲۱۸	-۰/۸۰۶	Q22	
معدار	۰/۰۰۱	۰/۸۵۶	۰/۳۰۱	-۰/۴۶۹	Q45	
معدار	۰/۰۰۱	۰/۷۲۱	۰/۱۸۶	-۰/۹۳۱	Q41	
معدار	۰/۰۰۱	۰/۷۱۶	-۰/۳۲۱	-۰/۸۶۱	Q35	
معدار	۰/۰۰۱	۰/۶۱۹	-۰/۲۶۲	-۰/۹۷۱	Q43	
معدار	۰/۰۰۱	۰/۸۶۷	۰/۲۰۰	-۱/۱۸۸	Q15	
معدار	۰/۰۰۱	۰/۸۵۶	۰/۱۵	-۰/۸۴۳	Q46	ارتقای فرهنگ سازمانی

همان گونه که مشاهده می شود در مدل تحلیل عاملی برازش یافته بار عاملی تمامی گویه ها از ۰/۵ بیشتر است و همگی آنها معنادار هستند. مبنای معناداری گویه ها این است که سطح معناداری برای آنها زیر ۰/۰۵ باشد. لذا در نهایت، ۴۷ گویه از پرسش نامه، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

همان گونه که اشاره شد در روایی افتراقی، همبستگی بین دو متغیر نباید بیشتر از ۰/۹ باشد. این مهم در

تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از رابط کواریانسی بین متغیرها حاصل شد. جدول ۱۰ نتایج اعتبار افتراقی متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد. ضمناً در جدول زیر هریک از اعداد ۱ تا ۱۴ نشان دهنده مولفه‌ها و متغیرهای تحقیق می‌باشند که به ترتیب عبارتند از: (۱) برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، (۲) بهره‌وری و توسعه منابع انسانی، (۳) طراحی و استقرار نظام آموزشی، (۴) الگو برداری، ارتقای مهارت‌های ارتباطی حوزه منابع انسانی، (۵) استقلال و اختیار در امور، (۶) اطلاع‌رسانی و شفافیت در امور، (۷) بهبود کیفیت زندگی کاری، (۸) شکوفایی نیروی کار، (۹) کسب مزیت رقابتی، (۱۰) بهبود جذب، تامین، (۱۱) حفظ و نگهداری و تعدیل نیروی انسانی، (۱۲) بهبود نظام پرداخت‌ها و مدیریت پاداش، (۱۳) توجه به درون‌دادهای سیستم مدیریت منابع انسانی، (۱۴) ارتقای فرهنگ سازمانی

جدول ۸ نتیجه اعتبار افتراقی تحلیل عاملی

۱۴	۱۳	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	۱	۱
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	۱	۰/۸۷۴	۲
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	۱	۰/۸۲۵	۰/۵۴۲	۳
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	۱	۰/۶۱۴	۰/۱۵۸	۰/۷۵۹	۴
-	-	-	-	-	-	-	-	-	۱	۰/۶۷۷	۰/۶۵۴	۰/۰۰۷	۰/۷۴۹	۵
-	-	-	-	-	-	-	-	۱	۰/۸۱۴	۰/۶۴۷	۰/۶۳۶	۰/۸۷۸	۰/۶۰۶	۶
-	-	-	-	-	-	-	۱	۰/۱۸۸	۰/۳۴۵	۰/۳۱۰	۰/۱۲۴	۰/۲۳۳	۰/۱۱۰	۷
-	-	-	-	-	-	۱	۰/۳۵۴	۰/۷۶۲	۰/۷۸۹	۰/۶۷۸	۰/۵۳۴	۰/۸۳۳	۰/۶۷۹	۸
-	-	-	-	-	۱	۰/۴۵۲	۰/۵۹۷	۰/۶۴۸	۰/۸۷۴	۰/۲۹۸	۰/۵۲۱	۰/۵۲۱	۰/۶۷۹	۹
-	-	-	-	۱	۰/۵۰۷	۰/۵۹۶	۰/۵۶۸	۰/۵۰۳	۰/۵۰۶	۰/۴۵۱	۰/۶۳۲	۰/۴۱۲	۰/۶۷۹	۱۰
-	-	-	۱	۰/۵۴۰	۰/۵۹۹	۰/۵۸۸	۰/۵۰۹	۰/۵۰۷	۰/۷۴۱	۰/۷۸۷	۰/۴۱۸	۰/۲۳۹	۰/۶۷۹	۱۱
-	-	۱	۰/۶۳۰	۰/۶۹۰	۰/۶۳۴	۰/۶۴۱	۰/۵۸۴	۰/۵۹۷	۰/۶۰۸	۰/۷۰۱	۰/۸۱۷	۰/۳۵۴	۰/۶۷۹	۱۲
-	۱	۰/۶۴۱	۰/۳۰۹	۰/۲۱۱	۰/۳۵۵	۰/۶۴۸	۰/۵۴۱	۰/۲۸۷	۰/۳۶۹	۰/۴۱۸	۰/۲۱۸	۰/۵۴۸	۰/۶۷۹	۱۳
۱	۰/۶۰۷	۰/۵۱۰	۰/۵۰۸	۰/۴۰۹	۰/۴۱۲	۰/۳۲۶	۰/۵۶۴	۰/۶۵۲	۰/۷۴۱	۰/۳۲۵	۰/۶۴۵	۰/۶۲۱	۰/۶۷۹	۱۴

همان‌گونه که مشاهده می‌شود همبستگی بین هیچ یک از متغیرها بیشتر از ۰/۹ نیست. بنابراین، روایی افتراقی تحقیق تأیید می‌شود.

همچنین، شاخص‌های برازش مدل CFA مرتبه به همراه مقادیر مطلوب آن‌ها در جدول ۱۰ ارائه شده است. این شاخص‌ها نشان از برازش مطلوب مدل‌های اندازه‌گیری داشته و معناداری بارهای عاملی هر متغیر مشاهده‌شده به متغیر مکنون مربوطه را مورد تأیید قرار می‌دهد.

جدول ۹ شاخص‌های برازش مدل‌های تحلیل عاملی تأییدی

مقدار به دست آمده در مدل اندازه‌گیری	مقدار ایده‌آل	مقدار قابل قبول	نام شاخص
۵۳۲	-	-	درجه آزادی (df)
۱۱۲۲/۵۱۸	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df \leq \chi^2 \leq 3df$	کای اسکوتر ( $\chi^2$ )
۰/۰۱۲	$.01 < p \leq .05$	$.05 < p \leq 1.00$	معناداری $\chi^2$
۲/۱۱۰	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	کای اسکوتر بهینه شده ( $\chi^2/df$ )
۰/۸۱۰	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.80 \leq GFI < .95$	نیکویی برازش (GFI)

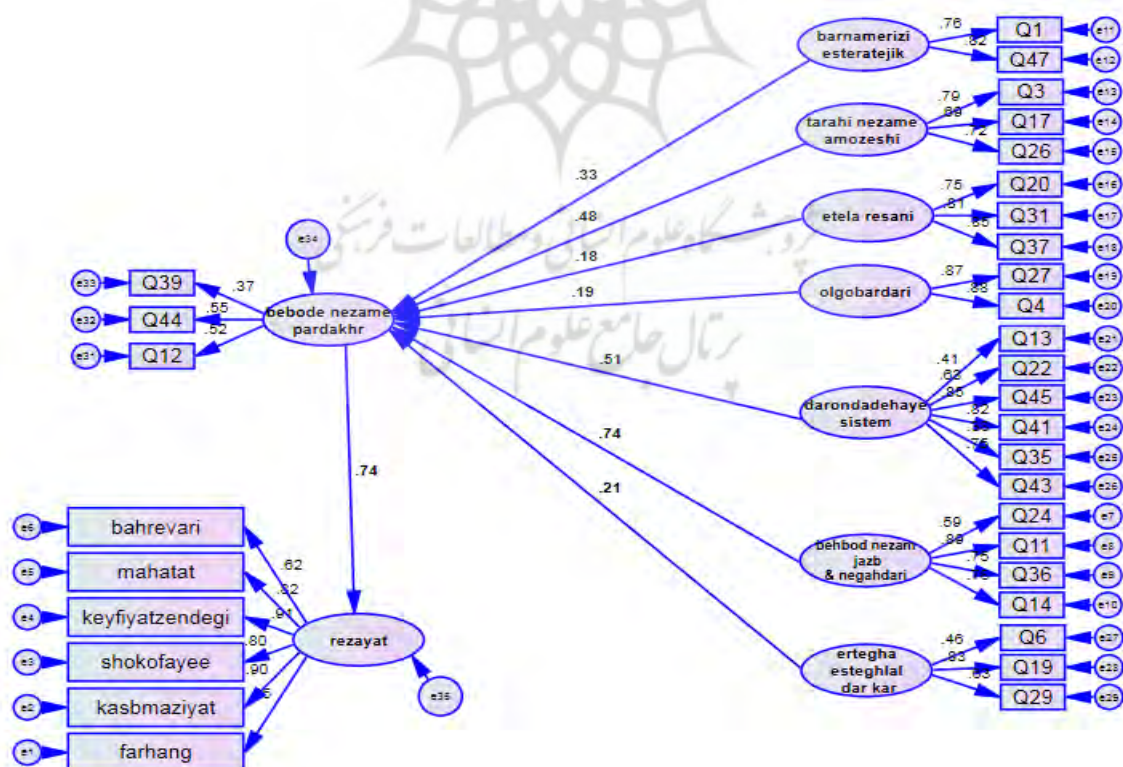
مقدار به دست آمده در مدل اندازه گیری	مقدار ایده ال	مقدار قابل قبول	نام شاخص
۰/۰۵۳	$0 \leq RMR \leq .05$	$0 < RMR \leq .10$	ریشه میانگین مربعات باقی مانده (RMR)
۰/۹۲۲	$.97 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI < .97$	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
۰/۰۷۵	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$	ریشه‌ی میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)
۰/۵۹۹	$.60 \leq PGFI \leq 1.00$	$.50 \leq PGFI < .60$	شاخص نیکویی برازش ایجازی (PGFI)
۰/۶۳۸	$.60 \leq PNFI \leq 1.00$	$.50 \leq PNFI < .60$	شاخص برازش ایجازی هنجار شده (PNFI)

## ۲. نتایج بررسی پایایی

همان‌طور که در فصل سوم نیز عنوان شد، بررسی پایایی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ صورت می‌گیرد. با توجه به این‌که برای تمام متغیرها و ابعاد آن این مقدار بالای ۰/۷ می‌باشد می‌توان گفت که ابزار از پایایی مناسب برخوردار است.

## ۳. بررسی نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها

جهت بررسی فرضیه‌هایی که به اثرات مستقیم بین متغیرهای اصلی تحقیق می‌پرداختند از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده گردید که در ادامه نتایج آن مورد بحث قرار می‌گیرد. پس از اطمینان از روایی و پایایی ابزار تحقیق با تحلیل داده‌های پرسش‌نامه، مدل معادلات ساختاری زیر حاصل شده است.



شکل ۲. مدل برازش شده تحقیق

همچنین، نتایج جدول ۱۰ شاخص‌های برازش مدل به همراه مقادیر مطلوب را نشان می‌دهد.

جدول ۱۰ شاخص‌های برازش مدل نظری تحقیق

مقدار به دست آمده در مدل	مقدار ایده ال	مقدار قابل قبول	نام شاخص
۲۹۱	-	-	درجه آزادی (df)
۶۸۵/۷۰۶	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df \leq \chi^2 \leq 3df$	کای اسکوئر ( $\chi^2$ )
۰/۰۱۲	$.01 < p \leq .05$	$.05 < p \leq 1.00$	معناداری $\chi^2$
۲/۳۵۶	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	کای اسکوئر بهینه شده ( $\chi^2/df$ )
۰/۸۵۶	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.80 \leq GFI < .95$	نیکویی برازش (GFI)
۰/۰۵۰	$0 \leq RMR \leq .05$	$0 < RMR \leq .10$	ریشه میانگین مربعات باقی مانده (RMR)
۰/۹۰۱	$.97 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI < .97$	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
۰/۰۷۴	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$	ریشه‌ی میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)
۰/۶۳۷	$.60 \leq PGFI \leq 1.00$	$.50 \leq PGFI < .60$	شاخص نیکویی برازش ایجازی (PGFI)
۰/۶۸۳	$.60 \leq PNFI \leq 1.00$	$.50 \leq PNFI < .60$	شاخص برازش ایجازی هنجار شده (PNFI)

با توجه به مطالب بالا و شاخص‌های کمی برازش می‌توان نتیجه گرفت که مدل نظری مربوط به مدل نظری تحقیق مدلی قابل قبول است، پس حال می‌توان به روابط درون مدل و مقادیر ضریب رگرسیونی بین متغیرهای پنهان پرداخت. برای آزمون فرضیه از شاخص جزئی (p-value) و عدد معناداری استفاده شده است و شرط معنادار بودن یک رابطه این است که مقدار شاخص اول (p-value) برای رابطه مورد نظر کم‌تر از ۰/۰۵ و یا مقدار شاخص دوم (t-value) از  $\pm 1/96$  بیشتر باشد.

جدول ۱۱ نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها

فرضیه	مسیر مستقیم	ضریب مسیر	p-value	عدد معناداری	نتیجه
۱	برنامه‌ریزی استراتژیک $\leftarrow$ بهبود نظام پرداخت‌ها	۰/۳۳	۰/۰۰۰	۴/۷۳۶	معنادار
۲	طراحی و استقرار نظام آموزشی $\leftarrow$ بهبود نظام پرداخت	۰/۴۸	۰/۰۰۰	۴/۹۴۸	معنادار
۳	اطلاع‌رسانی و شفافیت امور $\leftarrow$ بهبود نظام پرداخت	۰/۱۸	۰/۰۱۴	۲/۱۵۵	معنادار
۴	الگو برداری $\leftarrow$ نظام پرداخت	۰/۱۹	۰/۰۱۰	۲/۲۴۶	معنادار
۵	توجه به درون داده‌ها $\leftarrow$ بهبود نظام پرداخت	۰/۵۱	۰/۰۰۰	۶/۱۰۱	معنادار
۶	نظام جذب و نگهداری $\leftarrow$ نظام پرداخت	۰/۷۴	۰/۰۰۰	۶/۷۱۸	معنادار
۷	استقلال و اختیار $\leftarrow$ نظام پرداخت	۰/۲۱	۰/۰۰۹	۲/۷۸۹	معنادار
۸	نظام پرداخت‌ها $\leftarrow$ رضایت مدیران	۰/۷۴	۰/۰۰۰	۶/۹۹۷	معنادار

بنابراین، در اثر این آزمون مشخص گردید برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی بر بهبود نظام پرداخت تأثیر دارد، طراحی و استقرار نظام آموزشی بر بهبود نظام پرداخت تأثیر دارد. اطلاع‌رسانی و شفافیت امور بر بهبود نظام پرداخت تأثیر دارد. الگو برداری بر بهبود نظام پرداخت تأثیر دارد. توجه به درون داده‌های سیستم مدیریت

منابع انسانی بر بهبود نظام پرداخت تأثیر دارد. بهبود نظام جذب و نگهداری بر بهبود نظام پرداخت تأثیر دارد. استقلال و اختیار بر بهبود نظام پرداخت تأثیر دارد. بهبود نظام پرداختها بر رضایت مدیران تأثیر دارد.

### محدودیت‌های تحقیق

در این پژوهش به مانند سایر پژوهش‌هایی که از روش آمیخته بهره می‌برند محدودیت‌هایی چون محدودیت در اختیار گرفتن وقت ارزشمند مدیران، محرمانگی اطلاعات و ... وجود دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر در دو قسمت کیفی و کمی (روش تحقیق آمیخته) به واکاوی انتظارات مدیران ارشد و صف سازمان‌ها از حوزه منابع انسانی در شرکت‌های گروه صنعتی ایران خودرو پرداخته است. بر اساس نتایج و یافته‌های تحقیق می‌توان بیان نمود:

مدیران منابع انسانی این گروه صنعتی می‌بایست مولفه‌های ذیل را در دستور کار خود قرار داده تا بتوانند انتظارات مربوط به مدیران ارشد سازمان را در حوزه مدیریت منابع انسانی پوشش دهند:

بهینه‌سازی خرده سیستم‌های برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، بهره‌وری و توسعه منابع انسانی، طراحی و استقرار نظام آموزشی، الگو برداری، ارتقای مهارت‌های ارتباطی حوزه منابع انسانی، استقلال و اختیار در امور، اطلاع رسانی و شفافیت در امور، بهبود کیفیت زندگی کاری، شکوفایی نیروی کار، کسب مزیت رقابتی، بهبود جذب، تامین و تعدیل نیروی انسانی، بهبود نظام پرداختها و مدیریت پاداش، توجه به درون دادهای سیستم مدیریت منابع انسانی، بهبود نظام حفظ و نگهداری منابع انسانی، ارتقای فرهنگ سازمانی.

همچنین، مولفه بهبود نظام پرداختها و مدیریت پاداش به عنوان یکی از مولفه‌های اثرپذیر این تحلیل بسیار متأثر از مواردی همچون برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، بهره‌وری و توسعه منابع انسانی، طراحی و استقرار نظام آموزشی، الگو برداری، توجه به درون دادهای سیستم مدیریت منابع انسانی، بهبود جذب، تامین و تعدیل نیروی انسانی، استقلال و اختیار در امور است.

در واقع پیشنهاد می‌شود مدیریت منابع انسانی سازمان‌های گروه صنعتی ایران خودرو به این مولفه‌ها جهت بهبود نظام پرداختها و مدیریت پاداش توجه ویژه نمایند چرا که بهبود نظام پرداختها و مدیریت پاداش اثر مستقیم بر روی رضایت کارکنان و مدیران سازمان و در نتیجه ارتقای بهره‌وری، شکوفایی نیروی کار، فرهنگ سازمانی و کسب مزیت رقابتی خواهد شد.

### منابع

1. Amalou-Döpke, L., & Süß, S. (2014). HR measurement as an instrument of the HR department in its exchange relationship with top management: A qualitative study based on resource dependence theory. *Scandinavian Journal of Management*, 30(4), 444-460.
2. Arthur, J. B., Herdman, A. O., & Yang, J. (2016). How Top Management Hr Beliefs and Values Affect High-Performance Work System Adoption and Implementation Effectiveness. *Human Resource Management*, 55(3), 413-435 .

3. Bohlouli, M., Mittas, N., Kakarontzas, G., Theodosiou, T., Angelis, L., & Fathi, M. (2017). Competence assessment as an expert system for human resource management: A mathematical approach. *Expert Systems with Applications*, 70, 83-102.
4. Brandl, J., & Pohler, D. (2010). The human resource department's role and conditions that affect its development: Explanations from Austrian CEOs. *Human Resource Management*, 49(6), 1025-1046.
5. Crawford, L. (2005). Senior management perceptions of project management competence. *International journal of project management*, 23(1), 7-16.
6. Daniels, S. R., Wang, G., Lawong, D., & Ferris, G. R. (2017). Collective assessment of the human resources management field: Meta-analytic needs and theory development prospects for the future. *Human Resource Management Review*, 27(1), 8-25.
7. Deadrick, D. L., & Stone, D. L. (2014). Human resource management: Past, present, and future. *Human Resource Management Review*, 24(3), 193-195.
8. Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), 1-21.
9. Flickinger, M., Allscher, M., & Fiedler, M. (2016). The mediating role of leader-member exchange: a study of job satisfaction and turnover intentions in temporary work. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 46-62.
10. Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
11. Hayes, J., Rose-Quirie, A., & Allinson, C. W. (2000). Senior managers' perceptions of the competencies they require for effective performance: implications for training and development. *Personnel Review*, 29(1-2), 92-101.
12. Hooke, R. (2014). How to deal effectively with human resources departments. *British Journal of Hospital Medicine*, 75(1), C6-C7.
13. Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of business Venturing*, 17(3), 253-273.
14. Kim, A., Ryu, S., Kim, S., & Lepak, D. P. (2017). Determinants of the strategic involvement of human resource departments: evidence from large South Korean firms. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(1), 44-63.
15. Kossek, E. E., Young, W., Gash, D. C., & Nichol, V. (1994). Waiting for Innovation in the Human-Resources Department - Godot Implements a Human-Resource Information-System. *Human Resource Management*, 33(1), 135-159.
16. Marchington, M. (2015). Human resource management (HRM): Too busy looking up to see where it is going longer term? *Human Resource Management Review*, 25(2), 176-187.
17. Markoulli, M. P., Lee, C. I., Byington, E., & Felts, W. A. (2017). Mapping Human Resource Management: Reviewing the field and charting future directions. *Human Resource Management Review*, 27(3), 367-396.
18. Naranjo-Gil, D. (2016). The Role of Management Control Systems and Top Teams in Implementing Environmental Sustainability Policies. *Sustainability*, 8(4).
19. Pandey, A., & Kumar, A. (2017). Commentary on "Evaluating the criteria for human resource for science and technology (HRST) based on an integrated fuzzy AHP and fuzzy DEMATEL approach". *Applied Soft Computing*, 51, 351-352.
20. Tserng, H. P., & Lin, Y. C. (2004). Developing an activity-based knowledge management system for contractors. *Automation in construction*, 13(6), 781-802.
21. Renkema, M., Meijerink, J., & Bondarouk, T. (2017). Advancing multilevel thinking in human resource management research: Applications and guidelines. *Human resource management review*, 27(3), 397-415.

22. Rode, J. C., Huang, X., & Flynn, B. (2016). A cross-cultural examination of the relationships among human resource management practices and organisational commitment: an institutional collectivism perspective. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 471-489.
23. Shao, Z., Feng, Y. Q., & Hu, Q. (۲۰۱۶). Effectiveness of top management support in enterprise systems success: a contingency perspective of fit between leadership style and system life-cycle. *European Journal of Information Systems*, 25(2), 131-153.
24. Sikora, D. M & Ferris, G. R. (2014). Strategic human resource practice implementation: The critical role of line management. *Human Resource Management Review*, 24(3), 271-281.
25. Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 139-145.
26. Trullen, J., Stirpe, L., Bonache, J., & Valverde, M. (2016). The HR department's contribution to line managers' effective implementation of HR practices. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 449-470.

